

《重新定义公司》——谷歌是如何运营的

拆书家：张力珩

一、【课程背景】

未来的组织需要超越传统的公司运作方式。当信息文明全面取代工业文明的时候，公司，这个工业时代最重要的组织创新，也必须被超越。然而，什么才是互联网时代的创新组织模式？从内部建设共享平台，到“赛马”的创新机制，再到用自己开发的基于网络的内部协同软件替换传统的 ERP。我们虽然积累了不少经验，但感觉还没有找到未来明确的方向。

《重新定义公司》记录了谷歌在这方面的尝试和思考。谷歌前执行董事长埃里克·施密特和前高级副总裁乔纳森·罗森伯格，在本书中分享了谷歌的管理哲学：要想在 21 世纪的商界获得成功，唯一的途径就是持续不断地打造卓越的产品，而要想做到这一点，唯一的方法就是吸引创意精英，让他们聚集在一个能够获得成功的环境之中。本书披露了谷歌文化、战略、人才、决策、沟通以及创新之道。

二、【作者介绍】

作者：埃里克·施密特（Eric Schmidt）2001—2011 年担任谷歌的首席执行官。在他的协助下，这家成立不久的硅谷公司成长为科技行业的全球领航者。施密特不仅负责建立合作关系和拓展商业人脉等对外事宜，还负责安排政府对话及建立适于高科技企业的领导方式。2011—2015 年，施密特担任谷歌的执行董事长。2015—2018 年，担任 Alphabet 的执行董事长。现任 Alphabet 的技术顾问。

乔纳森·罗森伯格（Jonathan Rosenberg）2002 年加入谷歌，担任高级副总裁以及产品团队的管理人，负责谷歌消费者、广告商以及合作伙伴的产品设计、研发、升级工作，包括安卓系统、谷歌搜索、Ads、Gmail、Apps 以及 Chrome。他协助完善了谷歌的人才招聘制度与营销流程。现任 Alphabet 管理团队的顾问。

三、【课程收益】

- 1、运用“拆书法”高效阅读
- 2、了解 VUCA 时代与工业时代运营的区别
- 3、认可企业文化的价值
- 4、设计自我工作路径

四、课程时间

课程总长 3 小时

五、课程内容

第一部分：传统阅读与拆书的区别

课程游戏导入（看图猜成语）-调动线上互动气氛

- ◇ 介绍拆书法背景引发学习者兴趣（书籍分类）
- ◇ 小调查-“阅读的障碍”
- ◇ 知识导向 VS 自我导向的学习差异

第二部分：高效学习之 RIA 拆书法

RIA 拆书法 RIA 介绍+片段练习：拆书是关于成人学习的方法论，提倡通过学习改变行为“把图书的知识转化为你自己的能力”的方式。RIA 三环节：

- R=Read，阅读原文片段
- I=Interpretation 引导促进
- A=Appropriation 拆为己用

第三部分：《重新定义公司》带拆

- ◇ 工业生产与 VUCA 时代的不同（案例讨论）
- ◇ 《重新定义公司》图书介绍

片段 1【文化-信服自己的企业文化】

- ◇ 视频-谷歌目前的发展
- ◇ 企业文化与践行（海底捞/美团/拆书帮）
- ◇ 分析达成企业文化的具体行为（企业的真实内容）

片段 2【战略-战略构想人人有责】

- ◇ 泥鳅的故事——认知的局限
- ◇ 小挑战“外圆内方”
- ◇ 因果-反事实-约束发现战略“洞见”

片段 3【人才-成为保持激情的人才】

- ◇ “三叶草”找到核心动力
- ◇ 个人 5 年愿景规划

片段 4【决策-会议对于决策的重要价值】

- ◇ 会议的“三全一少”
- ◇ 会议信息整理表

片段 5【沟通-定期一对一会谈沟通】

- ◇ 会谈清单的设计
- ◇ 过往自我行为评价

片段 6【创新-创新就是不停实践】

- ◇ 视频“谷歌”团队
- ◇ “商业画布”的使用

第三部分：课程总结

- ◇ 回顾课程内容与相关知识点

往期课程现场：

